



Le management de transition comme accompagnement du processus de transmission

Le management de transition assiste les entreprises, d'une manière générale en cas de difficultés de personnel passagères, mais aussi de manière très spécifique en cas de changement de direction. Le management de transition permet un passage de témoin ordonné, que ce soit dans le cadre de successions externes ou de solutions familiales internes. La solide expérience et la flexibilité des gestionnaires de transition permettent une intervention sur mesure, parfaitement adaptée aux besoins spécifiques de l'établissement.

Dans de très rares cas, l'entrepreneur a choisi bien avant de se retirer la personne qui prendra sa succession un jour. Souvent, on ne souhaite même pas s'occuper de ce problème. C'est probablement l'une des raisons expliquant pourquoi de nombreux propriétaires d'entreprise abordent à contrecœur, voire pas du tout, le thème de la succession, jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour que la succession se déroule correctement. Afin de ne pas en arriver là, l'intervention d'un gestionnaire de transition pour accompagner un processus de succession est présentée ici.

La succession d'entreprise se déroule, dans le meilleur des cas, selon un ordre établi et résulte la plupart du temps d'un processus de longue haleine. Malheureusement, la succession est également plus souvent une transmission en urgence provoquée par une absence imprévue de l'entrepreneur. Dans ce cas, l'issue est incertaine et une liquidation n'est pas rare. Le management de transition peut s'avérer judicieux dans les deux situations. C'est ainsi que l'on distingue les deux domaines d'intervention principaux du management de transition dans le cadre d'une succession :

- décharge temporelle pour la direction de l'entreprise ou transmission d'un savoir-faire spécifique ;
- reprise de la direction de l'entreprise dans des cas d'urgence et établissement d'une procédure d'urgence.

Le management de transition se définit comme la reprise des postes de direction centralisés au sein de l'entreprise par une force de travail externe pendant une durée limitée. Les gestionnaires de transition sont employés de manière très flexible et sont extrêmement qualifiés. Ils assurent une fonction de conseil, mais se distinguent des cabinets de consultants car ils font également office de « transmetteur », ce qui induit leur activité opérationnelle. Ce sont des polyvalents ou des spécialistes et ils se caractérisent par une expérience professionnelle solide, la plupart du temps plusieurs années de postes de direction. En tant que polyvalents, ils peuvent intervenir immédiatement dans une multitude de secteurs sans formation particulière, et notamment au sein de la direction de l'entreprise ou en tant que membre de la direction. En tant que spécialistes, ils peuvent reprendre immédiatement la responsabilité de tout secteur dans lequel ils apportent le savoir-faire spécifique requis. La reprise de la direction de projets fait également partie de leurs qualifications.

1 Le management de transition : décharge temporelle et savoir-faire spécifique

Le processus de succession peut être extrêmement coûteux en ressources. La présence physique et psychique de l'entrepreneur est encore plus sollicitée que jamais pendant une longue période. Dans une telle situation, il convient de le décharger. Ainsi, il peut consacrer suffisamment de temps à la planification de la succession et à sa mise en œuvre.

Pour un gestionnaire de transition, il existe à chaque phase du processus de succession des possibilités d'intervention afin de libérer davantage de temps à la direction de l'entreprise ou de transmettre un savoir-faire spécifique :

- Recours précoce en qualité de conseillère / conseiller pour, par exemple, déclencher le processus de succession ou étudier différentes options.
- En qualité de gestionnaires de changements (Change Manager), ils sont en mesure d'accompagner les entreprises dans la longue procédure de changement de propriétaire ou de direction. Un certain nombre de choses doivent éventuellement être faites dans l'entreprise, avant même l'application d'une décision de succession pour la préparer à un avenir nouveau et lui offrir les meilleures options financières possibles.
- Recours dès le début du processus en tant qu'assistance générale à la direction supplémentaire ou que personne responsable dans un secteur spécial. Ainsi, le propriétaire de l'entreprise et, éventuellement, l'équipe de direction disposent de suffisamment de temps pour se consacrer à la question de la succession.
- Les gestionnaires de transition s'assurent que le délai dédié à la formation d'un successeur interne à la famille ou externe est suffisant. Ils peuvent pour cela procéder de diverses manières, par exemple :
 - reprise d'activités spécifiques par des gestionnaires de transition spécialisés avant de les transférer, au mieux progressivement, au successeur ;
 - assistance de l'entrepreneur qui transmet, afin qu'il puisse accorder suffisamment de temps à la formation du successeur ;
 - assistance du successeur, afin que celui-ci dispose de suffisamment de temps durant la phase de démarrage pour découvrir l'entreprise, pour des travaux stratégiques ou d'autres activités spécifiques de l'entreprise. Pour assurer un avenir prospère à l'entreprise, il peut être extrêmement utile que le successeur se dégage du temps supplémentaire pour lui-même.
 - Les gestionnaires de transition peuvent également proposer de précieux services pour le successeur en qualité de coach, notamment si quelqu'un dispose déjà de connaissances sur l'entreprise suite à des activités effectuées pour la société au cours de phases antérieures du processus de succession.

Les avantages du temps supplémentaire et de la transmission ciblée de savoir-faire sont complétés par la flexibilité qui est systématiquement citée comme avantage du management de transition. Les gestionnaires de transition possédant des compétences multiples peuvent être utilisés précisément à l'endroit le plus judicieux en accord avec les besoins de l'entreprise. Seule l'entreprise détermine le périmètre de la mission, aussi bien dans le temps que pour ce qui concerne les activités précises. Le management de transition, avec une grande diversité de soutiens au cours du processus de succession, exige une collaboration étroite et basée sur la confiance entre les intervenants. Les gestionnaires de transition sont communicatifs et ils apportent de grandes compétences sociales et beaucoup de transparence dans les activités commerciales. La base de confiance ainsi créée avec les entrepreneurs est un facteur déterminant pour des résultats parfaits durant le processus de succession, outre les qualités techniques.

2 Concept d'urgence et marche à suivre en cas d'urgence

Dans le cadre du processus de succession, des mesures préventives doivent également être prises pour réagir à un cas d'urgence. Ainsi, lorsqu'une urgence se présente, comme un accident, une maladie ou la mort, il est possible de réagir immédiatement. Personne ne se penche avec plaisir, bien que cela s'inscrive dans le cadre d'une gestion responsable, sur le fait que les entrepreneurs se font toujours des idées sur ce qui se passera s'ils ne peuvent soudainement plus assumer la mission de direction de leur entreprise. Dans ce contexte, il convient de couvrir aussi bien une absence de longue durée que l'indisponibilité pendant une durée limitée.

Le gestionnaire de transition est prêt à intervenir en cas d'urgence. L'intervention peut débuter immédiatement, dans des cas particuliers sous quelques heures, dans l'entreprise concernée afin d'assurer la continuité du fonctionnement de l'établissement. Les gestionnaires de transition, qui interviennent en cas d'urgence, sont habituellement des polyvalents et ils réagissent parfaitement en fonction de la situation pour répondre aux besoins spécifiques actuels de l'entreprise. Malgré tout, il est possible d'isoler certaines activités typiques centrales en cas d'urgence :

- préserver les relations existantes avec la clientèle, l'empêcher de rejoindre la concurrence ;
- préserver les relations avec les partenaires commerciaux majeurs ;
- assurer la continuité au sein de l'entreprise, empêcher la démission d'employés clés ;
- sécuriser l'activité quotidienne, poursuite des travaux en cours, respect des délais ;
- créer la base pour une pérennité à long terme de l'entreprise.

Les gestionnaires de transition sont également des personnes aptes à mettre une procédure d'urgence sur pieds, conjointement avec l'entreprise. Ainsi, il est possible de réagir immédiatement en cas d'urgence, conformément à la liste de contrôle établie à cet effet, et de ne pas perdre un temps précieux. La chance de préserver la valeur de l'entreprise augmente considérablement tandis que le risque de liquidation s'amenuise.

Une procédure d'urgence englobe des thèmes comme :

- organigramme actuel de l'entreprise ;
- descriptifs de postes ;
- vues d'ensemble thématiques et calendaires des activités ;
- description des procédures centrales ;
- détails sur des clients clés et des partenaires commerciaux majeurs ;
- description des risques et de leur contrôle ;
- connaissances spéciales de l'entrepreneur non consignées sur papier ;
- liste de contrôle pour la procédure en cas d'urgence.

L'effet positif supplémentaire d'une procédure d'urgence est le fait que le tour d'horizon effectué dans l'entreprise à l'occasion de la création d'une procédure d'urgence fait émerger une nouvelle fois ce qui est essentiel pour l'établissement. Cela représente souvent l'occasion de changer des choses qui auraient autrement continué ainsi inutilement pendant des années ou de mettre enfin en œuvre des changements souhaités de longue date.

3 L'attente peut annihiler des valeurs

L'heure n'est pas aux mesures d'économies lorsque les responsables ne peuvent pas se dégager le temps nécessaire pour la succession ou qu'ils n'ont pas encore créé de procédure d'urgence. Souvent, les entrepreneurs ont façonné « leur » société au fil de décennies, y ont mis du cœur et ont créé une œuvre qui mérite une longue vie. Cela ne doit pas être compromis par des considérations à court terme. De même, les TPE tout particulièrement menacées en cas d'urgence peuvent, en prenant les devants, créer les conditions idéales à la subsistance de l'entreprise ou s'assurer de préserver au mieux les actifs.

Questions pour l'entrepreneur

- Me suis-je déjà demandé qui devra prendre la succession dans mon entreprise ?
- À quoi ressemble mon calendrier à long terme ? Quand est-ce que je souhaite débiter la recherche d'un successeur ?
- Ai-je suffisamment de temps pour cela ?
- Comment puis-je modifier mes processus internes ou la répartition du travail de manière à disposer de suffisamment de temps pour le processus de succession ?
- Qui peut m'assister au cours du processus de succession ?
- Y a-t-il un service que je dois aménager de manière à ce qu'il puisse être confié pour une durée limitée à un gestionnaire externe ?
- Ai-je créé une procédure d'urgence et me suis-je assuré qu'il est connu lorsqu'un cas d'urgence apparaît ?